

Militær idrett og trening

- Har Hæren lagt til rette for å nå målene?

Sjur Grindstuen



KRIGSSKOLEN

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2011

Forord

I forbindelse med arbeidet med denne oppgaven vil jeg takke alle samtalepartnere og de som har stilt seg villig til å bli intervjuet. En spesiell takk til min veileder Rønnaug Eli Holmøy.

*Grunnen til at elver og sjøer
mottar hyllest fra tusener av småbekker
er at de holder seg lavere enn dem.
Derfor er de i stand til å regjere over dem.
Lao Tse.*

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	5
1.1 BAKGRUNN	5
1.2 PROBLEMSTILLING OG HENSIKT	5
1.3 AVGRENsing	6
1.4 BEGREPSAVKLARING	6
1.5 UTGANGSPUNKT FOR OPPGAVEN.....	7
2. METODE	8
2.1 BESKRIVELSE AV VALGT METODE	8
2.2 UTVALG OG GJENNOMFØRING AV INTERVJU.....	9
2.3 METODE OG KILDEKRITIKK	10
2.3.1 Metodekritikk	10
2.3.2 Forforståelse	10
2.3.3 Kildekritikk.....	11
3. TEORI OG DOKUMENTER.....	12
3.1 PRESENTASJON AV DOKUMENTENE	12
3.1.1 FFOD.....	12
3.1.2 Styrende dokumenter.....	13
3.1.3 Strategisk plan 2012-2015 (Høringsutkast).....	14
3.1.4 Kommentar til dokumentene	14
3.2 LEDELSESBEGREPET.....	15
3.2.1 Oppdragsbasert ledelse.....	15
3.2.2 Begrepet selvledelse.....	15
3.3 OPERASJONALISERING AV BEGREPET SELVLEDELSE.....	16
3.3.1 Målstyring	16
3.3.2 Organisasjonsforpliktelse og motivasjon	17
3.3.3 Kompetanse.....	17
3.4 KUNNSKAP, FORPLIKTELSE OG SELVSTENDIGHET	17
3.5 INITIATIV, ANSVAR OG ÅPENHET	18
3.6 LEDERSKAPSERFARINGER, WEST POINT	19

3.7	PARALLELLER MELLOM OPPDRAGSBASERT LEDELSE OG SELVLEDELSE	20
3.8	TEORIENS ANVENDELSE I DENNE OPPGAVEN	20
4.	OPPSUMMERING INTERVJU	21
4.1.1	<i>Informantene</i>	21
4.1.2	<i>Forpliktelse og ansvar</i>	21
4.1.3	<i>Kompetanse</i>	21
4.1.4	<i>Motivasjon</i>	21
4.1.5	<i>Målstyring</i>	22
4.1.6	<i>Forandringen med KBE</i>	22
5.	DRØFTING	23
5.1.1	<i>Målstyring i MIT</i>	23
5.1.2	<i>Organisasjonsforpliktelse</i>	26
5.1.3	<i>Kompetanse</i>	28
6.	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	31
	KILDELISTE	33
	VEDLEGG	34

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Hærens omgivelser og utfordringer er svært krevende. Soldater skal operere i rask skiftende omgivelser og mestre manøveroperasjoner tuftet på tempo, risikovilje og overraskelse. Det krever solid fysisk form og god helse. Den teknologiske utviklingen gjør at det kreves lang opplæring og mye trening for å bli en kompetent soldat. For avdelingens stridsevne er det avgjørende at personellet er samtrent, kompetent, friske, skadefrie og tilgjengelige (HUT, 2010, L2).

Bacheloroppgaven innledes med dette sitatet for å vise at temaet fysikk i det militære er viktig. Jeg har selv opplevd og følt hvor mye den fysiske treningen har betydd i avdelinger jeg har vært en del av, og har derfor siden jeg startet i Forsvaret første gang 1996 engasjert meg mye på dette området. Min egen interesse for militær fysisk trening og holdning til at det er en svært viktig del av vår profesjon, er avgjørende for at jeg har valgt denne oppgaven. Sivil utdanning fra faglærerutdanning idrett i Elverum og Diplomtrenterstudiet ved Norges Idrettshøyskole, har i tillegg til praksis som treningsplanlegger ved Telemark Bataljon og Krigsskolen gjennomgående avd. Elverum, gjort det naturlig å skrive om fysisk fostring.

1.2 Problemstilling og hensikt

Følgende problemstilling er valgt:

Har Hæren lagt til rette for at de nye målene i militær idrett og trening kan innfris?

Problemstillingens relevans for den militære profesjon er betydelig. Alle avdelinger driver en eller annen form for fysisk trening. På alle nivå stilles det krav til fysikk i større eller mindre grad. Det er derfor avgjørende at treningen er effektiv og relevant. Relevansen vises også i at samfunnet har fokus på helse. Forsvaret er en aktør som kan påvirke en stor del av befolkningen på dette området blant annet via verneplikten.

Hensikten med denne oppgaven er å se hva fagmyndigheten for idrett og trening i Forsvaret har som målsettinger og om dette samsvarer med behovene slik de oppleves av troppsjefer og kompanisjefer i Hæren.

1.3 Avgrensning

Oppgaven må leses med en forståelse av at det i all hovedsak er fokusert på de operative delene av Hæren. De som sitter med fagansvaret for MIT (militær idrett og trening), må arbeide med et utgangspunkt i hele Forsvaret. Det inkluderer alt fra sivilt ansatte til spyspissene som blant annet Hærens jegerkommando. Dette spennet dekkes ikke i denne oppgaven.

1.4 Begrepsavklaring

Fagmyndigheten

Norges Idrettshøyskole/Forsvaret (NIH/F) er underlagt Hærstaben/Personell og utarbeider blant annet strategisk plan for Forsvaret. Det er uklart hva som sorteres under kategorien Fagmyndighete. I intervju med Høgseth, sjef NIH/F den 11.11.2011 kommer dette tydelig frem: "Det er fortsatt en diskusjon på hvem som skal være fagmyndighet" (Høgseth, 11.11.11). I oppgaven vil derfor begrepet omfatte Generalinspektøren for Hæren, Forsvarets Høyskole og NIH/F som alle er med på å utforme innhold og mål med faget.

For Hærens vedkommende vil mye ansvar ligge hos ansvarlig for fysisk Fostring Hæren, Hærens Våpenskole (HVS) og manøverseksjonen. Disse er med på å utvikle fagplaner og direktiver i faget.

Styringsdokumentene

Med styringsdokumenter menes de dokument som regulerer og gir rammer for faget. Flere av disse er beskrevet i oppgaven.

Militær idrett og trening

Militær idrett og trening er fellesbenevnelsen for faget. Det innbefatter både teori og praksis. Fysisk fostring (FYFO) og Kropp, bevegelse, energi (KBE) inngår begge i begrepet. Fysisk fostring ble i følge sjef NIH/F (Høgseth 11.11.11) avviklet som begrep på trening i Forsvaret, men Hæren valgte å beholde FYFO som benevnelse. For Hæren er KBE benyttet som begrep på den teoretiske biten av utdanningen. Det er mange uklarheter rundt hva som er riktig terminologi, men for denne oppgaven brukes i hovedsak betegnelsen MIT. KBE og FYFO er benyttet i intervjuene da dette var mest naturlig for informantene.

1.5 Utgangspunkt for oppgaven

Det som tidligere het fysisk fostring i soldatutdanningen ble i januar 2008 erstattet med kropp, bevegelse og energi (KBE). Slik jeg forstår intensjonen med KBE-faget, skulle dette være mer i tråd med den øvrige utviklingen av Forsvaret, som krever mer refleksjon, bevissthet og selvstendighet. Følgende sitat fra boken *Kropp, Bevegelse og Energi*:

Overgangen representerte først og fremst en dreining i fagets vitenskapelige forankring. Mens faget fysisk fostring i hovedsak hørte hjemme i en naturvitenskaplig basert treningslære, ble det nye faget i større grad forankret i et inkluderende, tverrvitenskapelig perspektiv (Säfvenbom & Sookermany, 2008, s 20)

Den gamle målsettingen fra *TfF gruppe 43* beskriver Forsvarssjefens grunnsyn på fysisk fostring fra 1980-2007. Målet står formulert slik:

Målet med den fysiske fostring er å gi befal og mannskaper et nødvendig fysisk grunnlag for å kunne løse sine oppgaver i fred og krig, samt å motivere til å holde vedlike en tilfredsstillende fysisk standard gjennom hele vernepliktstiden. Målet er også å gi kunnskaper om den fysiske trenings virkning og betydning (TfF gr. 43, 1993, AI-II).

I faget Kropp, bevegelse og energi er målformuleringen annerledes.

Målet med KBE er å supplere den allerede eksisterende kunnskapen som de (soldatene) har fra fagfeltet samt å stimulere den enkelte til å anvende denne kunnskapen refleksivt inn i den militære profesjonen som de eventuelt skal bli en del av (...) KBE fagets klare intensjon at den enkelte soldat må stimuleres til selv å ta initiativ og ansvar for egne aktivitetsvaner og egen livsstil (Säfvenbom & Sookermany, 2008, s 25)

De ulike målsettingene vil brukes til å belyse problemstillingen. Oppgaven tar utgangspunkt i Forsvarets overordnede filosofi, oppdragsbasert ledelse. Videre vurderes ulike elementer innenfor begrepet selvledelse. De jeg har valgt å ta tak i er målstyring, organisasjonsforpliktelse og kompetanse.

2. Metode

For å gi et best mulig svar på problemstillingen ønsker jeg i oppgaven å benytte meg av en kvalitativ metodetilnærming med dokumentstudier og intervjuer. Jeg vil først foreta en dokumentstudie der jeg redegjør for filosofi og rammer som er gitt av fagmyndigheten for MIT. Dette gjør jeg ved å se på FFOD, strategisk plan for MIT, filosofien bak kropp, bevegelse og energi samt andre retningslinjer gitt av fagmyndighetene.

Behovene slik de oppleves fra tropp og avdelingssjefer vil jeg kartlegge ved å intervju 4 offiserer fra Hæren. For å sikre sannsynligheten for at disse er representative for Hæren og problemstillingen la jeg noen premisser på hvilke respondenter som er interessante (se utvalg).

2.1 Beskrivelse av valgt metode

For å kunne svare på problemstillingen er det en forutsetning at jeg har god kjennskap til styringsdokumentene. Jeg studerte tekster og dokumenter som er gitt ut av styringsorganene. Dokumentstudiene og intervjuene gir data for drøftingen.

Dokumentstudiet gjorde meg tidlig bevisst på at lederskap kom til å bli et bærende element i oppgaven. Som teoretisk grunnlag for oppgaven valgte jeg derfor å fokusere på selvledelse. Parallellene mellom selvledelse og Forsvarets ledelsesfilosofi beskrives senere i oppgaven. Begrepet selvledelse ble brutt ned til å se på forutsetninger og kjennetegn på kulturer hvor dette kan være en effektiv ledelsesfilosofi.

Jeg intervjuet sjefen ved Forsvarets institutt for militær idrett og trening oberst løytnant Steinar Høgseth (11.11.11), og deltok på høring av strategiplanen 2012-2015. Dette var for å gjøre oppgaven presis på roller, hierarki og begreper som brukes i faget.

En kvalitativ tilnærming er valgt for best mulig å kunne få tak i respondentenes tanker. Ved kvalitativ metode får man mulighet til å gå i dybden på spørsmålene. Jeg kunne på en annen side valgt kvantitativ metode for å øke sannsynligheten for at dataene representerer Hæren i større grad.

Semistrukturert intervju (Johannessen, 2010, s139) er valgt fordi jeg ønsker å følge opp respondentens svar i det øyeblikket jeg ser det kommer opp interessante vinklinger. I et semistrukturert intervju kan jeg med utgangspunkt i intervjuguiden, variere spørsmål og

temaer slik jeg mener er hensiktsmessig for mitt mål med oppgaven. Min opplevelse var at forutsetningen for å lykkes med semistrukturert intervju er å ha satt seg godt inn i det teoretiske fundamentet.

2.2 Utvalg og gjennomføring av intervju

Utvalget består av 4 personer. Jeg har valgt å foreta en "*stratifisert utvelgelse*" (Johannessen, 2010, s 136) der jeg har lagt til grunn noen kriterier for de som skal intervjues. Disse kriteriene ble valgt for å få informanter som gjenspeiler det nye Forsvaret og ved at de har erfaring fra internasjonale operasjoner. For å unngå at en opplevelse i en garnison skal ha for stor innflytelse ønsker jeg at de skal ha erfaring fra flere garnisoner. Det er viktig at informantene har erfaring fra å arbeide både med profesjonelle og vernepliktige.

- Informanten skal ha erfaring fra internasjonal tjeneste.
- Informanten skal minst ha vært troppsjef i to ulike garnisoner.
- Utvelgelsen av informanter skal sørge for at erfaring både fra verneplikt og profesjonelle avdelinger er representert.

I tillegg til disse parameterne for utvelgelse, ønsket jeg av logistikkårsaker å gjennomføre intervjuene i osloområdet.

Denne stratifiserte utvelgelsen garanterer ikke at jeg får et utvalg som representerer hele Hæren, men jeg oppfatter at dette vil sikre sjansen for at informantene gir meg relevant informasjon sett opp mot problemstillingen.

Etter å ha valgt ut informantene ble de kontaktet på mail (vedlegg nr. 1) De ble informert om oppgavens tema og hensikt. Informantene er anonyme og intervjuene ble gjennomført på deres arbeidsplass. Jeg som forsker forholdt meg til en intervjuguide (vedlegg nr. 2). Det ble nyttet diktafon i intervjuene, og lydfilene slettes så snart sensuren har falt. Transkriberingen av intervjuene kan fremskaffes.

2.3 Metode og kildekritikk

2.3.1 Metodekritikk

Først og fremst er ulempene med metoden jeg har valgt at den er tidkrevende. Både kvalitativt intervju og dokumentstudie tar mye tid. Det vil likevel være mulig å gjennomføre siden jeg har satt meg inn i temaet tidligere. For å gjøre oppgaven overkommelig har jeg valgt 4 informanter, og jeg kan derfor ikke generalisere med de dataene jeg får.

Problemstillingen omfatter på mange måter Hæren i sin helhet, men respondentene representerer ikke nødvendigvis den fulle bredden. Jeg forventer likevel at funnene vil være av interesse for fremtidig planlegging og gjennomføring av faget.

Forenkling og datareduksjon vil være nødvendig dersom jeg skal kunne svare på problemstillingen innenfor oppgavens omfang. Jeg har klart å sette meg inn i de dokumentene som er styrende for fysisk fostring. Det er enkelt og forstå innholdet i disse dokumentene. Utfordringen gikk i hovedsak på å operasjonalisere begrepet selvledelse. Begrepet er omfattende og nytt for meg som offiser. Det ble likevel tidlig klart for meg i arbeidet at det var mange likheter mellom selvledelse og oppdragsbasert ledelse noe teorikapittelet omfatter.

Dataene jeg tar med meg må være relevante og gyldige opp mot problemstillingen og det teoretiske fundamentet. Det faglige begrepet på dette er reliabilitet og validitet. Reliabilitet er hvor pålitelige de dataene som brukes er, og nøyaktigheten i å fremskaffe disse (Johannessen, 2010, s 40). Med validitet menes hvor relevante og gyldige dataene er for det som undersøkes (Johannessen, 2010, s 69).

2.3.2 Forforståelse

Min forforståelse vil kunne påvirke både de slutninger jeg tar i forhold til dokumentstudiet, men også hvordan et semistrukturert intervju vil forløpe. Jeg har erfaringer som gjør at jeg forventer et bestemt resultat. "Forskerens forforståelse – eller forståelseshorisont – vil kunne påvirke hva forskeren observerer, og hvordan disse observasjonene vektlegges og tolkes" (Johannessen, 2010, s 38). For å gjøre undersøkelsen min minst mulig påvirket av forforståelse, har jeg gjennomgått malen for intervjuet med veileder for oppgaven og andre tilknyttet temaet fysisk fostring.

2.3.3 Kildekritikk

Kildene som er benyttet i forbindelse med selvledelse har fokus på sivile bedrifter og organisasjoner. Jeg har på tross av dette sett stor overføringsverdi til Forsvarets ledelsesfilosofi. Dette kommer frem i teorikapittelet.

De styrende dokumentene for militær idrett og trening er selvforklarende og enkle å forstå. Det bør likevel nevnes under kildekritikk at "*Strategisk Plan 2012-2015*" i følge sjef NIH/F (Høgseth 11.11.11) blir vedtatt på nyåret 2012. Denne er brukt som kilde i oppgaven selv om den ikke er gjeldende i dag.

3. Teori og Dokumenter

I dette kapitlet presenterer jeg først en del dokumenter som har betydning for gjennomføring av militær idrett og trening. Deretter vil jeg redegjøre for begrepet selvledelse og trekke paralleller opp mot oppdragsbasert ledelse. I avslutningen av kapitlet operasjonaliseres begrepet og jeg forklarer teoriens anvendelse videre i oppgaven.

3.1 Presentasjon av dokumentene

Hvordan beskriver styringsdokumentene fra fagmyndigheten at MIT skal organiseres og gjennomføres? Dette spørsmålet må besvares for å kunne svare på problemstillingen. Videre i oppgaven presenteres noen av de dokumentene som setter retning og ramme for utførelsen av faget.

3.1.1 FFOD

Forsvarets Fellesoperative Doktrine (2007) beskriver lederskap og ledelsesfilosofi.

Doktrinen er en retningslinje for de andre dokumentene og har på den måten stor betydning for min problemstilling. Nedenfor refereres det til hva FFOD sier om oppdragsbasert ledelse:

Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse. Den innebærer at sjefer på de ulike nivåene styrer gjennom å angi hva som skal oppnås, og hvorfor det skal oppnås. Innenfor disse rammene gis så den underordnede i utgangspunktet frihet til å løse oppdraget (FFOD, 2007, s163).

FFOD sier ikke noe spesifikt om militær idrett og trening, og dette medfører at fagmyndigheten er gitt rom for initiativ. Fagmyndigheten gir sine direktiver gjennom sine dokumenter, men også de med utgangspunkt i oppdragsbasert ledelse. *KBE, Strategisk plan 2012-2015*, og de andre dokumentene skal gjenspeile dette grunnsynet på ledelse.

3.1.2 Styrende dokumenter

Disse dokumentene er viktig da det i stor grad er de som styrer den daglige treningen.

TfF gruppe 43 (1993, revideres 2011/12), **Hærens Utdanningsplan for emnet Kropp, Bevegelse og Energi** (2008), **Hærens utdannings- og treningsreglement**, vedlegg L Militær idrett og trening i Hæren (2010) er alle former for bestemmelser eller retningslinjer man må forholde seg til.

TfF gruppe 43 gir bestemmelser om gjennomføring av tester, ferdighetsmerker og ulike idretter. Utgaven fra 1993 beskriver også daværende struktur, men det er rimelig å anta at mye av dette er fornyet. Jeg har ikke hatt tilgang til den som trer i kraft i 2012.¹

Hærens Utdanningsplan for emnet Kropp, Bevegelse og Energi (2008) beskriver rollefordelingen i emnet KBE. Hver av disse rollene har et definert ansvarsområde.

Hærens utdannings- og treningsreglement (HUT), vedlegg L Militær idrett og trening i Hæren (2010) danner overordnede og prinsipielle retningslinjer for utdanning og trening. "Vedlegget danner grunnlaget for avdelingens utarbeidelse av utdanningsprogrammer, gjennomføring av praktisk trening samt evaluering og kvalitetssikring av fysisk form" (HUT, 2010, L2). Det er definert som et klart sjefsansvar å trene sitt personell. Innenfor de rammene som er gitt går det klart frem at det forventes fra den enkelte avdelingssjef at han analyserer og iverksetter tiltak som gjør avdelingen i stand til å løse oppdrag. En forutsetning for å lykkes med dette er kunnskap og kompetanse om trening.

Krigsskoleutdannet personell, spesielt på troppssjefsnivå er nøkkelpersonell i forhold til å organisere, lede og gjennomføre fysisk trening (...) Avdelingsbefal med utdanning fra GBU har kompetanse til å være instruktør og praktisk gjennomføre noe av treningen (HUT, L4).

Videre beskriver HUT at det skal være en idrettsoffiser pr. bataljon som er avdelingssjefens rådgiver. Dersom det trengs spesialister utover det rammene gir, er det opp til avdelingssjef å hente inn dette. Eksempler kan være kompetanse på nærkamp, idrettsmedisin, ernæring og fysioterapi.

¹ TfF gruppe 43 revideres samtidig som denne oppgaven skrives og blir i følge sjef på instituttet for militær idrett og trening oberstløytnant Steinar Høgseth en bestemmelse (samtale 11.11.11).

3.1.3 Strategisk plan 2012-2015 (Høringsutkast)²

Visjonen i den strategiske planen (2012-2015) er; "Trent for å prestere når det gjelder". Hensikten er å synliggjøre betydning og viktighet av MIT. Strategisk plan skal definere satsingsområder og sikre effektiv bruk av ressurser for å nå målene (Strategisk Plan 2012-2015, s 4). Dokumentet er viktig for å kunne forstå fagmyndighetens intensjon.

Kort skissert kan de fire satsingsområdene i strategisk plan beskrives slik:

1. Trening og prestasjonsutvikling. Videreutvikle trenings- og prestasjonsmiljø/kulturer som bidrar til å øke avdelinger og personellet kompetanse, kapasitet og ferdigheter. Det beskrives at personellet har ansvar for egen utvikling, men alle enheter skal legge forholdene til rette for ukentlig trening.
2. Kompetanse og fagutvikling. Skal Forsvaret utvikle trente soldater som presterer når det gjelder, krever det gode «militære trenere». Forsvaret bør derfor i kommende planperiode i tillegg til den nivådannende utdanning (studier) opprette ulike praktiske opplæringsprogram. Strategisk plan beskriver behovet for å besitte kunnskap om internasjonale krav og ferdigheter som stilles i internasjonale operasjoner.
3. Organisasjon og infrastruktur. Det beskrives et hovedmål for perioden som er å gjennomgå og revidere fagets organisering slik at man sikrer riktig og relevant trening.
4. Helse, motivasjon og trivsel. Det fokuseres på å oppmuntre den enkelte i Forsvaret til å være aktiv. Utvikling av en sunn aktivitetskultur øker trivsel, motivasjon og reduserer sykefravær.

(Strategisk Plan 2012-2015, s. 4-13)

3.1.4 Kommentar til dokumentene

Overordnet ledelsesfilosofi i Forsvaret er oppdragsbasert ledelse, dette gjenspeiler seg også i dokumentene som er beskrevet. Det blir gitt overordnede og prinsipielle retningslinjer, men ledere på alle nivå skal beherske og legge til rette for effektiv og relevant trening på sitt nivå.

² Denne planen er foreløpig kun et utkast, og ferdigstilles først i januar 2012. Jeg har hatt tilgang til utkastet og vært tilhører på høringsrunde samt kunnet ha samtale med fagmyndigheten om eventuelle forandringer, senest 11.11.2011. Sjef på instituttet for militær idrett og trening oberstløytnant Steinar Høgseth forventet lite forandringer fra utkastet til den som skal vedtas (ref. samtale 11.11.2011).

Styringsdokumentene understreker hvor viktig faget er og at det har vært en forandring i krav og innhold de siste årene. Strategien underbygger dette med sin visjon; "trent for å prestere når det gjelder".

Strategisk plan oppfyller slik jeg ser den intensjonen om oppdragsbasert ledelse. Den fordeler oppfølgingsansvar og definerer satsingsområder. Flere steder beskrives ansvaret man har for egen utvikling. Innenfor rammene strategien skisserer har offiserer på avdelingsnivå mulighet til selvstendig planlegging og gjennomføring av KBE.

TfF gruppe 43 revideres samtidig som denne oppgaven skrives og blir i følge sjef på instituttet for militær idrett og trening oberstløytnant Steinar Høgseth en bestemmelse (Intervju 11.11.11). I denne vil man finne bestemmelser om gjennomføring av tester, ferdighetsmerker og ulike idretter.

3.2 Ledelsesbegrepet

Som presentasjonen av dokumentene viser er Forsvarets overordnede ledelsesfilosofi oppdragsbasert ledelse.

3.2.1 Oppdragsbasert ledelse

Oppdragsbasert ledelse går ut på å lede etter intensjoner. Intensjonene er det rammeverket man må forholde seg til. En slik ledelsesfilosofi innebærer at alle ledd i organisasjonen må ta initiativ og gi handlefrihet til medarbeidere.

Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi, som innebærer at sjefer på ulike nivåer styrer gjennom å angi hva som skal oppnås og hvorfor det skal oppnås. Innenfor disse rammene gis så den underordnede i utgangspunktet frihet til å løse oppdraget. Oppdragsbasert ledelse er avhengig av en kultur som kjennetegnes av en utviklet profesjonalitet der alle behersker sine oppgaver, av gjensidig tillit mellom sjef og underordnet og av vilje til å ta ansvar på alle nivåer (FFOD, 2007, s 163).

3.2.2 Begrepet selvledelse

Definisjonene av selvledelse viser mange fellestrekk med Forsvarets ledelsesfilosofi. Begrepet selvledelse er definert relativt likt i de kildene som er benyttet i oppgaven. Definisjonene under sammenfatter i stor grad det jeg har funnet.

Selvledelse defineres ofte som en prosess der individer ved hjelp av spesifikke strategier observerer, evaluerer, påvirker, motiverer og kontrollerer seg selv for å oppnå bedre prestasjoner og økt engasjement og effektivitet (sitert av Janne Bardal, 2009, s 3)

Self-leadership theory can be described as the 'process of influencing oneself' as opposed to the influence of leaders over followers (Neck & Manz, 1992, s 682).

3.3 Operasjonalisering av begrepet selvledelse

Hylland Eriksen (2004) har beskrevet det teoretiske grunnlaget for selvledelse med utgangspunkt i anerkjente teoretikere på området. Dette grunnlaget danner bakgrunn for den kommende operasjonaliseringen og den senere drøftingen. Av hensyn til oppgavens omfang har jeg valgt ut de begrepene som syntes hensiktsmessig for problemstillingen.

3.3.1 Målstyring

Målstyring er en betegnelse eller 'merkelapp' som vi setter på en ledelsesprosess hvor det legges verdi i at både bedriften totalt og den enkelte leder arbeider mot på forhånd avtalte mål, og tiltak systematisk treffes for at man skal nå de mål man har satt seg (Stenberg, 1990,s 15)

Målstyring er et viktig teoretisk grunnlag for selvledelse, og hensikten er å øke effektiviteten. Stenberg (1990), opererer med tre trinn for målstyringen. Først å klargjøre organisasjonens mål og hvem som har ansvaret for å realisere dem. Deretter å kartlegge og tallfeste om målene nås og hvilke faktorer som påvirker, før det til slutt handler om å bruke kunnskapen man får i videre ledelse. Arbeidsformen med målstyring skal gi hver enkelt leder mulighet til å påvirke egne mål og på den måten få tilfredsstilt sine behov for egenutvikling og selvrealisering. Toppledelsen skal konsentrere seg om å etablere overordnede mål og strategier som må kommuniseres nedover. Lederen på lavere nivå formulerer sine mål og formidler disse oppover (Stenberg, 1990, s 15).

3.3.2 Organisasjonsforpliktelse og motivasjon

Dersom arbeidere og ansatte føler et forpliktende forhold til oppgavene de skal løse, kan man være tryggere på at frihet og ansvar blir håndtert på en god måte. Allen & Meyer (1990), beskriver tre former for organisasjonsforpliktelse; normativ, følelsesmessig og vedvarende forpliktelse.

Normativ forpliktelse innebærer for eksempel at man forpliktes i forhold til mål og rammer. Med følelsesmessig menes det at arbeiderne har en egen interesse og motivasjon for å løse sine oppgaver godt. En vedvarende forpliktelse er knyttet til at man blir der man er og løser oppgavene på en bestemt måte. En forandring oppfattes som merarbeid. I følge Allen & Meyer er følelsesmessig forpliktelse mest hensiktsmessig da den gir trivsel i jobb, initiativfulle arbeidere, lang ansiennitet og høy jobbprestasjon.

3.3.3 Kompetanse

Hylland Eriksen (2004) skriver at arbeidere må ha høy kompetanse på sine arbeidsoppgaver, og gjerne høyere enn de formelle lederne. Kompetansen kan være både formell og uformell, men uansett må den være så høy at arbeiderne kan gjennomføre, planlegge og evaluere arbeidet.

Kompetanse er mer enn bare kunnskap. "Med kompetanse menes *anvendte, og anvendbare kunnskaper, ferdigheter og evner som har bruksverdi i arbeidslivet*" (Nordhaug, 1987, s 17). Kunnskap kan man skaffe seg gjennom å lese og studere, mens ferdigheter kan man best tilegne seg ved å øve og få erfaring. Veiledning og tilbakemelding vil også kunne øke kompetansen. For min oppgave vil det bety at kompetanse hos informantene vil henge sammen med interesse, verdier, holdninger og motivasjon for faget.

Det er mange former for kompetanse, men med tanke på oppgavens omfang vil jeg begrense til didaktisk kompetanse og faglig kompetanse. "Didaktikken omfatter, forenklet sett, opplæringens *hva, hvordan og hvorfor*" (Engelsen, 2006, s 40). Når jeg snakker om faglig kompetanse i denne oppgaven mener jeg praktisk og teoretisk kunnskap om treningslære.

3.4 Kunnskap, forpliktelse og selvstendighet

Hylland Eriksen (2004) tar utgangspunkt i at selvledelse ikke er gjennomførbart i alle organisasjoner. De fremstiller flere forhold som må ligge til grunn før man innfører

selvledelse. De tre mest fremtredende forutsetningene er høyt **kunnskapsnivå**, **organisasjonsforpliktelse** og **selvstendighet**.

Høyt kunnskapsnivå hos medarbeidere er en viktig forutsetning for at de skal kunne gjøre jobben godt. Kunnskapen må gjøre medarbeidere i stand til å planlegge, gjennomføre og evaluere arbeidet på en effektiv måte.

Opplevelsen av **organisasjonsforpliktelse** medfører at medarbeidere gjennom frihet, myndighet og ansvar øker sin jobbtilfredshet og får økt prestasjon. Dersom ikke denne forutsetningen er til stede, og arbeiderne ikke har et forpliktende forhold, vil det innebære en risiko for at arbeidsoppgavene ikke løses forsvarlig.

Den siste faktoren Hylland Eriksen beskriver er **selvstendighet**. Et annet ord for selvstendighet er *autonomi*. "Indre motivert atferd er prototypen på autonomi. Slik atferd har sitt utspring i interesse og i hva som er viktig for en selv" (Gilbert, 2011, s 11).

Gjennom intervjuene vil det komme frem hvordan informantene opplever **kunnskapsnivå**, **organisasjonsforpliktelse** og **selvstendighet**.

3.5 Initiativ, ansvar og åpenhet

Kultur er ofte definert som en felles tenke- og væremåte. For å skape en kultur preget av selvledelse skriver Berg (2003); "Prøv å etablere verdier og normer som fokuserer på initiativ og selvledelse". Slike verdier og normer vil komme frem i doktriner og dokumenter som er retningslinjene i militær idrett og trening. Gjennom disse uttrykkes det hva som er ønsket adferd i organisasjonen. I sammenheng med selvledelse beskriver (Thompson i Hylland Eriksen, 2004, s 126) initiativ, ansvar og åpenhet som ønskelige verdier.

Thompson skriver videre at initiativ som verdi betyr at arbeidere gjør tiltak som innleder en handling. For å ta initiativ trenger de fleste først og fremst kunnskap, og deretter rammer som tillater initiativ.

I FFOD er begrepet ansvar brukt nærmere 100 ganger. "Forsvarets medarbeidere skal ta ansvar for seg selv og andre, for forsvaret, for oppdrag og oppgaver, for ressurser og resultater, for mennesket og miljø" (Hærstaben, 2005, s 10). Ansvar som verdi er lagt vekt på i det oppdragsbaserte lederskapet og er en viktig verdi også innen selvledelse.

Åpenhet betyr at man deler informasjon og kunnskap i organisasjonen. En forutsetning for åpenhet er tillit og respekt, Når denne verdien er forankret skapes det rom for talenter samt at medarbeidere tar ansvar og bidrar med ideer i følge Thompson.

3.6 Lederskapserfaringer, West Point

“Leadership Lessons From West Point” (2006) beskriver blant annet noen lederskapserfaringer kadetter ved West Point har erfart. Greg Hastings har skrevet om en hendelse som på mange måter beskriver verdier fra selvledelse.

Hastings ble som siste års kadett ansvarlig for sitt kompanis fysiske form. *The BrewDAwgs*, kallenavnet på kompaniet, hadde hatt de beste testresultatene tidligere og Hastings så det som sin oppgave og videreføre dette. Hastings iverksatte frivillige og noen pliktige økter om morgenen, kvelden og i helgene. Han snakket med kompaniet jevnlig og gikk fra dør til dør i leiren og gjennomførte armhevinger og mageøvelser med *"The BrewDAwgs"*.

I set goals for the company that the company leadership agreed with, but I do not think all the cadets shared the same goals. And if they did not share goals, they would not be motivated to achieve them" (Leadership Lessons, 2006, s 40).

Hastings satte tidlig fokuset på motivasjon. For å øke kompaniets iver og lyst startet han med å henge ut godt synlige plakater hvor han hadde skrevet sitater og uttrykk som skulle øke motivasjon, alle med påskriften *"WORKOUT! BREWDAWGS"*. Kompaniet snakket om plakaten de første dagene, men etter en uke døde interessen. Hastings fortsatte men økte aggressiviteten og la til ord som *"Don't let the team down"*. Ved å gjøre dette følte Hastings at motivasjonen i kompaniet økte.

When I started posting the goals and motivational quotes around the company area, I saw an immediate effect. Many cadets credited the fliers, especially some of the harsher ones, like, "Don't let the team down," with motivating them to prepare" (Leadership Lessons, 2006, s 40)

Kompaniet avsluttet ikke som nummer en men hadde hatt stor fremgang gjennom semesteret. Historien kan være eksempel på høynet prestasjon som resultat av inkluderende og synlige mål hvor fellesskapet står i fokus.

3.7 Paralleller mellom oppdragsbasert ledelse og selvledelse

Behov for å føle kompetanseopplevelse, selvbestemmelse og tilhørighet er felles for ledelsesfilosofiene. Deci & Ryan har i følge Hylland Eriksen (2004) fremhevet dette som et bærende element i selvledelse og FFOD skriver til sammenligning om selvbestemmelse: "(...) de underordnede så langt som mulig får mulighet til selv å bestemme hvordan oppdraget skal gjennomføres" (FFOD, 2007, s 163). En av hensiktene med oppdragsbasert ledelse samsvarer også med begrepet tilhørighet: "den [oppdragsbasert ledelse] virker inkluderende og skaper delaktighet på alle nivåer i organisasjonen" (FFOD, 2007, s 163). FFOD beskriver også ansvaret for å sikre at personellet har nødvendig kompetansebehov: "Forsvaret har et særlig ansvar for å forberede den enkelte med kompetanse" (FFOD, 2007, s 163).

Andre paralleller er at man arbeider mot avtalte og gitte mål. Innenfor disse rammene har arbeiderne frihet. Medarbeidere skal ha evnen til å løse oppgaver ut ifra en intensjon.

3.8 Teoriens anvendelse i denne oppgaven

Oppdragsbasert ledelse er ledelsesfilosofien i Forsvaret. Sammenligningen med selvledelse viste flere fellestrekk. Selvledelse er valgt som teoretisk utgangspunkt fordi det eksisterer mer forskning på dette området enn rundt oppdragsbasert ledelse. Forsvaret bør dra nytte av denne forskningen.

Drøftingen vil vurdere i hvilken grad Hæren har lagt til rette for at de nye målene i militær idrett og trening kan innfris. Basert på selvledelsesteorien bør Hæren ha lagt forutsetningene til rette for selvledelse gjennom god kvalitet på målstyring, organisasjonsforpliktelse, kompetanse og motivasjon hos ansatte. Når disse forutsetningene er på plass kan Hæren utvikle en kultur for selvledelse. (Berg 2003, s 213-215).

4. Oppsummering intervju

Dette er en kort oppsummering av intervjuene, og en lengre presentasjon ligger som vedlegg 3 til oppgaven.

4.1.1 Informantene

Alle informantene har erfaring med både vernepliktige og profesjonelle. De hadde jobbet fra 10 til 18 år i Forsvaret og vært i internasjonale operasjoner fra 1 til 3 ganger.

4.1.2 Forpliktelse og ansvar

Informantene føler det som et ansvar å legge til rette for god trening. Dette ansvaret kommer av personlig drivkraft og erfaring relatert til hva som er viktig. En av respondentene sier at dette ansvaret er pålagt han i beskrivelsen av soldatutdanningen.

Det kommer frem at det er uklart hvilke rammer som gjelder for gjennomføringen av militær idrett og trening. Det er tilfeldig hvem som gjennomfører og leder faget, men overordnet er det et ansvar som ligger hos kompanisjef.

4.1.3 Kompetanse

Tre respondenter er tilfreds med sin kompetanse på fagområdet, en er meget tilfreds. De peker på egeninteresse og erfaring de har tilegnet seg som hovedgrunnen til dette. Det uttrykkes likevel ønsker om å bli bedre, blant annet ved å få tilgang til mer forskning. For eksempel å vite bedre hva som er effektiv trening for militære avdelinger og ikke. Generelt føler informantene at de behersker det som kreves av dem. En respondent i meget stor grad, mens de andre er litt mer forsiktige og peker på faktorer de er usikre på.

4.1.4 Motivasjon

Det som motiverer respondentene i faget er i all hovedsak at man ser resultater. De har sett hvor viktig dette er, og derfor er de motivert av å lage gode opplegg og gi personellet de beste forutsetningene. En respondent uttrykker motivasjon knyttet til det å være eksemplets makt.

4.1.5 Målstyring

Ingen av de spurte opplever å være styrt på annet enn timetall. Mål og ambisjoner styrer avdelingen helt fritt og utførelsen blir ikke kontrollert. Avdelingssjef setter målene med liten påvirkning fra andre. Personellet har liten til ingen innvirkning, med unntak av ett tilfelle der de evaluerer treningen og kan påvirke gjennom dette.

4.1.6 Forandringen med KBE

En respondent hadde ikke merket noe forskjell. En annen hadde konstatert at det hadde kommet en endring, men at han da jobbet med grenaderer og det ikke hadde hatt noen innvirkning. De to siste hadde merket forskjellen i at det kom et element som krevde et visst antall timer.

5. Drøfting

I teorikapittelet belyste jeg paralleller mellom selvledelse og oppdragsbasert ledelse. Spesielt tre av disse likhetene er viktig å ha klart før drøftingen starter.

(FFOD, 2007, s 163):

1. "(...) de underordnede så langt som mulig får mulighet til selv å bestemme hvordan oppdraget skal gjennomføres".
2. "den [Oppdragsbaser ledelse] virker inkluderende og skaper delaktighet på alle nivåer i organisasjonen".
3. "Forsvaret har et særlig ansvar for å forberede den enkelte med kompetanse".

Drøftingen forankres i begrepene fra operasjonaliseringen av selvledelse. Først tar jeg fatt på målstyring og hvordan målstyring som konsept fungerer i Hæren.

5.1.1 Målstyring i MIT

Forankring i teorien

Prinsippene for målstyring har jeg beskrevet i teorikapittelet pkt. 3.3.1. I følge Stenberg (1990) bidrar målstyring til å tilfredsstille arbeidernes egenutvikling og selvrealisering. Dette gjøres ved at organisasjonen, i dette tilfellet fagmyndighetene, klargjør mål og hvem som har ansvaret for å realisere dem. Deretter skal de kartlegge måloppnåelse og bruke kunnskapen til videre ledelse.

En motsats til målstyring og oppdragsbasert ledelse som ledelsesfilosofi vil kunne være ordrebasert ledelse. En slik ledelse innebærer blant annet at lederen bestemmer og deler ut mål som underordnede skal sørge for blir oppfylt. "Her er ditt mål! Vær så god å gjennomføre det!" (Stenberg, 1990, s 12).

Funn i intervjuene

Funnene fra intervjuene er at informantene opplever styring på tid, men ikke på mål. Avdelingssjefer står fritt i sin planlegging, og personellet som trenes har ikke innflytelse med unntak av ett tilfelle.

Det ser ut som om respondentene etterlyser klargjøring av organisasjonens overordnede mål for å øke kvaliteten på gjennomføringen av faget. To av de spurte sier at mål og retningslinjer legges på kompaninivå og lavere. En formidler at det aldri har kommet noen gode styringsdirektiver eller reglement. Informantene snakker om ledelse og styring. Styring forstår jeg som rammer man må forholde seg til gitt av fagmyndigheten. Med ledelse oppfatter jeg at informantene snakker om ansvar og rollefordeling.

Drøfting av funnene

Fagmyndigheten har gjennom sine dokumenter gitt føringer på både mål og intensjon med faget. Strategisk plan har prioriterte satsingsområder og en visjon som er i tråd med det jeg oppfatter som ønsker fra respondentene. "Trent for å prestere når det gjelder". Det samme gjelder også målformuleringer i *Hærens Utdanningsplan for emnet Kropp, Bevegelse og Energi* (2008) som beskriver rollefordelingen for KBE. De andre styrende dokumentene som *Hærens utdannings- og treningsreglement* gir overordnede og prinsipielle retningslinjer for utdanning og trening. Til tross for dette gir respondentene i denne oppgaven inntrykk av at de står fritt og at de savner klarhet i overordnede mål.

Kjennskap og tilgjengelighet

En av årsakene til at målstyring kan oppfattes som fraværende kan være at man ikke kjenner til innholdet i dokumentene som faktisk eksisterer. Informantene virker å vite om styringsdokumentene, men ikke innholdet i disse. Med bakgrunn i min forståelse av styringsdokumentene, har jeg en oppfattelse av at grunnlaget for effektiv målstyring er til stede. Fagmyndigheten har satt overordnede mål i samarbeid med arbeiderne og definert ansvarsområder, noe Stenberg (1990) peker på som avgjørende for god målstyring.

Tilgjengeligheten til de styrende dokumentene er ivaretatt ved at de er publisert på Forsvarets intranett. Innholdet må være på et nivå som er forståelig for de som skal benytte seg av dokumentene, og slik jeg kan bedømme det er ikke dokumentene vanskelig å forstå. Det kan likevel se ut som om det faglige i KBE er av en slik art at det byr på problemer både for befal og menige. Informantene sier at KBE er filosofisk og man faller av allerede ved å lese innholdsfortegnelsen.

Rollefordeling og ansvarsfordeling

Det som står igjen som den mest sannsynlige årsaken til at informantene ikke opplever at målstyring som verktøy lykkes, er etter min vurdering manglende klarhet i rollefordeling og ansvarsområder. Gjennom intervjuene er det enighet om at utdanning er et sjefsansvar, men rollefordeling oppover og nedover fra kompaninivå oppfatter jeg som uklar og delvis tilfeldig. Denne uklarheten starter på toppen, og som sjef NIH/F uttrykker det; "Det er fortsatt en diskusjon på hvem som skal være fagmyndighet" (Høgseth, 11.11.11). Denne uryddige rollefordelingen oppfatter jeg også gjennom hvem som har ansvaret for fysisk fostring i Hæren. Dette ansvaret ligger slik jeg forstår dokumentene under sjef fysisk fostring for Hæren. Likevel fremgår det fra utdanningsplanene at sjef manøver i Hæren og Hærens våpenskole sitter med ansvaret for blant annet fagplaner. Så lenge dette er uklart vil det være vanskelig å vite hva og hvem man skal forholde seg til. Det vil også være problemer med målstyringen som metode for å oppnå ønsket resultat.

Betydning for problemstilling

Innen målstyring er ikke forholdene lagt til rette for at de nye målene med militær idrett og trening innfris. Intensjonen i FFOD; "(...) de underordnede så langt som mulig får mulighet til selv å bestemme hvordan oppdraget skal gjennomføres", er derimot ivaretatt, men på premisser som ikke nødvendigvis fører til effektiv utførelse av faget.

Oppsummering målstyring

Fagmyndigheten og Hæren har klargjort mål og hvem som har ansvaret for å realisere dem, i tråd med det som er tanken bak målstyring

Det er uklarheten rundt roller og ansvarsfordelingen over og under kompaninivå som trolig er mye av årsaken til følelsen av manglende målstyring. Informantene vet i liten grad hva og hvem de skal forholde seg til i faget militær idrett og trening.

5.1.2 Organisasjonsforpliktelse

Forankring i teorien

Allen & Meyer (1990, s 1-8) sier at følelsesmessig forpliktelse er hensiktsmessig da den gir trivsel i jobb, initiativfulle arbeidere, lang ansiennitet og høy jobbprestasjon. Jeg vil nytte funnene fra intervjuene til å vurdere om dette er tilstede hos mine informanter. Dette er belyst tidligere i teoridelen (3.3.2).

Normativ forpliktelse er basert på moral og samvittighet. Man kan for eksempel være forpliktet i forhold til retningslinjer og bestemmelser. Følelsesmessig innebærer egen motivasjon og egen interesse i å gjøre jobben.

Funn fra intervjuene

Den normative forpliktelsen, se avsnitt over, virker å være til stede hos informantene. Dette baserer jeg på det de sier om ansvar i forbindelse med soldatutdanningen og at de er bevisst at dette er et sjefsansvar. En av informantene belyser dette ved å vise til offisers-dannelsen, mens de andre refererer til faste minimumskrav på fysiske tester som normative krav.

Den følelsesmessige forpliktelsen, i form av indre motivasjon og lyst, er veldig synlig hos respondentene. Egen interesse og opplevelsen av hvor viktig fysikken er for å mestre de krav som yrke stiller, er det som først og fremst gir en personlig forpliktelse. De jeg intervjuet har en tydelig personlig drivkraft for å gjøre faget best mulig. Informantene har et ønske om å være i god fysisk form, og samtidig se personellet sitt ha progresjon.

Begrepet vinglete kommer frem som en karakteristikk på Hæren sin håndtering av faget militær idrett og trening. Jeg kommer til å drøfte hva som er årsaken til denne oppfattelsen.

Drøfting av funnene

Med dette som utgangspunkt kan man si at funnene tyder på at det er tilfeldig i hvilken grad befalet i Hæren føler forpliktelse i forhold til å drive god militær idrett og trening. Hæren har ikke lagt godt til rette for å forplikte sine ansatte. Dette henger nok mye sammen med evnen til målstyring. Selv om en respondent er inne på at soldatutdanningen forplikter offiserer til å drive god MIT, er det forbedringspotensialer i å øke både normativ og følelsesmessig forpliktelse.

Et viktig tiltak vil være å ta med flere ledd i organisasjonen på arbeid med mål og rammer. Dette vil gi eierskap og øke sannsynligheten for at treningen oppfattes som relevant. Selve ledelsesfilosofien i Forsvaret uttrykker også at dette er ønskelig (pkt. 3.2.1).

Det at organisasjonen oppfattes som vinglete er et funn det er grunn til å være bekymret over. Min oppfatning er at det vil styrke inntrykket av fagmyndigheten og bidra til organisasjons-forpliktelse om man unngår uklarheter i rollefordeling og øker befalets innsikt i dokumentene som er retningsgivende.

Forsvaret som organisasjon har i mine øyne en utfordring i det å legge til rette for forpliktelse hos sine ansatte, både følelsesmessig og normativt. En av hovedutfordringene er hyppige utskiftninger i stillinger.

En annen utfordring kan være, som en informant uttrykte det; "man blir ikke vurdert på dette [MIT] høyere opp i systemet". Legger man sammen at man ikke blir vurdert og samtidig har liten tid til å knytte relasjoner er det rimelig å anta at den sterke følelsen uteblir, eller i bestefall sikres av personlig interesse uavhengig av Hæren.

Betydning for problemstillingen

Funnene mine tyder på at de jeg spurte føler ansvar for å få soldater fysisk skikket. Det ser ut som om dette er preget av tilfeldighet og ikke et resultat av Hæren og fag-myndighetens arbeid. Slik sett vil jeg si at Hæren ikke har lagt til rette for at de nye målene i faget innfris. Det trengs mer forpliktende forhold til oppgavene som skal løses, og kun gjennom dette kan man være trygg på at frihet og ansvar blir håndtert på en god måte (Allen & Meyer, 1990, s 1-8).

Oppsummering av organisasjonsforpliktelse

Den normative og følelsesmessige forpliktelsen i faget er tilfeldig og i stor grad basert på den interessen man selv har for faget. Hæren kan gjennom sin lederskapsfilosofi oppnå større forpliktelse dersom medarbeiderne inkluderes i overordnet arbeid, slik som intensjonen trolig er. Så lenge Hæren oppfattes som vinglete på området MIT kan jeg vanskelig forestille meg at følelsen av forpliktelse blir sterkere.

5.1.3 Kompetanse

Forankring i teorien

I teorikapittelet pkt.3.3.3 beskrev jeg at kunnskap hos medarbeidere er en forutsetning for å planlegge, gjennomføre og evaluere arbeidet på en effektiv måte. Kunnskap i seg selv er ikke tilstrekkelig, og derfor benyttes ordet kompetanse som innlemmer flere faktorer som ferdigheter, holdninger, evner, interesser, verdier og motivasjon.

Svarene fra intervjuene gir et inntrykk av at det er faglig kompetanse og didaktisk kompetanse informantene snakker mest om.

Som beskrevet i analysen av dokumenter har "*Strategisk Plan 2012-2015*" fokus på kompetanse. Satsingsområde nummer to omhandler dette. "Forsvaret bør derfor i kommende planperiode i tillegg til den nivådannende utdanning (studier) opprette ulike praktiske opplæringsprogram" (Strategisk plan, 2012-2015, 4-13)

Funn fra intervjuene

Av formell kompetanse går det frem at informantene har fått sin kunnskap gjennom trener A-kurs ved befalsskolen og utdanningen ved Krigsskolen. I tillegg har enkelte fått kompetanse gjennom andre sivile trenerkurs. Den uformelle kompetansen erverver de seg stort sett gjennom egne erfaringer og ved å lese faglitteratur.

De jeg intervjuet har en tydelig opplevelse av at de først og fremst bidrar med å planlegge for militær idrett og trening. Dette opplever alle å mestre godt, men når det gjelder gjennomføring og evaluering virker det noe mer usikkert. Delvis kan nok dette skyldes at det er nivået under de intervjuede som har denne arbeidsoppgaven.

Et av funnene er at respondentene har didaktisk kompetanse, dette ved at de uttrykker å mestre planlegging og tilrettelegging av faget. To respondenter forklarer at de er usikre på sin faglige kompetanse. Med faglig kompetanse har jeg en forståelse av at de snakker om å føle seg usikre på at gjennomføringen er forankret i den vitenskapelige forskningen rundt trening. De mangler bekreftelse på hva som er den beste treningen for soldater.

Alle respondentene uttrykker at de har motivasjon for faget. Det kommer ikke frem om det er mestring og kompetanse som motiverer. Det som nevnes som mest tydelig motivasjonsfaktor er resultatoppnåelse, ønsket om å gi personellet gode forutsetninger og betydningen av eksemplets makt.

Drøfting av funnene

Utdanningsløpet med befalsskole og krigsskolen gir en viss grad av formell kompetanse. Det er likevel tydelig at det er egeninteresse for faget samt sivil utdanning-og praksis som fremheves som mest betydningsfull. De jeg spurte tok sin utdanning i Hæren for noen år tilbake, med det gamle befalsskolesystemet og en annen oppbygning av Krigsskolen. Jeg har ikke kunnet vurdere om det er annerledes i dagens utdanning. Det viser seg uansett som viktig at man gis faglig kunnskap og ferdigheter i å trene andre. Alle informantene beskrev trener A-kurs som relevant og godt.

De spurte opplever å mestre sine didaktiske oppgaver. De er derimot mer usikre på sin faglige kompetanse. I all hovedsak er det didaktikk de jobber mest med. Det kan være naturlig at de konsentrerer seg om planlegging og opplegg av faget så lenge det er den de mestrer best. Mestringsfølelsen gjør at man får interesse for dette. Dersom man er mer utrygg på å gjennomføre og evaluere kan det være grunnen til at dette delegeres til andre. Motivasjonen er høyest for det man lykkes med. Selv om dette resonnementet virker naturlig, kan prioriteringen henge sammen med en naturlig rollefordeling. Sannsynligheten er til stede for at troppsjefer og kompanisjefer har andre arbeidsoppgaver enn å gjennomføre selve treningen.

KBE ble av to informanter trukket frem som noe man ikke hadde kompetanse på og derfor ikke mestret. Problemet rundt nivået på faget går igjen i intervjuet. En avdeling har kuttet faget i sin helhet og andre har leid inn eksterne til undervisningen. Mangel på kompetanse til å drive opplæring i KBE og følelsen av ikke å mestre har trolig ført til at implementeringen av faget ikke har vært vellykket. Sjefen ved NIH/F sier også at "KBE kanskje ikke var ideelt for å lykkes med faget [MIT]" (Høgseth, 11.11.11). Satsingsområdet i "*Strategisk Plan 2013-2015*", som nevnt tidligere i kapittelet er høyst relevant for å gjøre noe med implementeringen. Dersom KBE ikke er den rette veien å gå, kan en løsning være at faget ikke blir en del av MIT i fremtiden. Inntrykkene jeg får fra sjef NIH/F og informantene går i denne retningen.

Betydning for problemstillingen

Vurdert med bakgrunn i kompetanse og opplevelsen av mestring, ser det ikke ut til at Hæren har klart å implementere de nye målene med KBE på en tilfredsstillende måte. Belegget for dette er at faget prioriteres vekk av enkelte avdelinger og defineres som ikke ideelt av sjef NIH/F.

Oppsummering kompetanse

Informantene føler at de har kompetanse på den didaktiske siden som i hovedsak oppfattes som deres ansvar. De sier derimot at de er usikre på om faget gjennomføres ideelt.

Utdanningen har gitt de kunnskaper og ferdigheter, men viktigheten av selv å være interessert og ha en bakgrunn fra idrett og trening understrekes.

Teorien i KBE er vanskelig og oppfattes av enkelte respondenter som unødvendig og lite egnet på det nivået de tilhører. Det oppleves også manglende kompetanse til å gjennomføre KBE, og derfor trekkes det inn eksterne for å undervise. Noen informanter forholder seg ikke lengre til KBE.

6. Oppsummering og konklusjon

Hensikten med oppgaven var å se å se hva fagmyndigheten for idrett og trening i Forsvaret har som målsettinger og om dette samsvarer med behovene slik de oppleves av troppsjefer og kompanisjefer i Hæren.

Under overskriften "*utgangspunkt for oppgaven*" pekte jeg på de nye målene som kom etter at fysisk fostring ble erstattet med KBE i 2008. Strategisk plan og andre dokumenter som sier noe om mål, er også presentert i teorien pkt. 3.1.

De nye målene skissert for implementeringen av KBE sier; "KBE fagets klare intensjon er at den enkelte soldat må stimuleres til selv å ta initiativ og ansvar for egne aktivitetsvaner og egen livsstil" (Säfvenbom & Sookermany, 2008, s 25). Dette samsvarer slik jeg ser det godt med ledelsesfilosofien oppdragsbasert ledelse. Ved at man legger opp til selvstendighet, initiativ og ansvar bygger man opp under Forsvarets ledelsesfilosofi.

Behovene informantene formidler er et fokus på fysisk trening, utholdenhet, styrke og skadeforebygging. Videre fokuseres det på å imøtekomme de kravene som stilles til soldater i internasjonale operasjoner. Tidligere i dette kapittelet (pkt. 5.1.1-5.1.2 og 5.1.3) kommer det også frem behov som relaterer seg til kompetanse, og tydelighet i organisasjonen, det informantene kaller styring og ledelse.

Når jeg ser behovene respondentene beskriver, opp mot de nye målene med omlegging til KBE i 2008 (pkt. 1.5) er det lite samsvar. KBE retter ikke fokuset mot den fysiske treningen og hvordan man skal utføre utholdenhet, styrke og skadeforebygging. Mitt inntrykk av hvordan informantene forstår KBE er at de oppfatter den som filosofisk og lite nyttig på det nivået de er. Dette kan være noe av grunnen til problemene med implementeringen (pkt.4.1.3).

Strategisk Plan som vil gjelde fra 2012 (forutsatt at den blir som siste utkast), fokuserer derimot på blant annet organisasjon, kompetanse og økt fysisk prestasjon (pkt. 3.1.3), i tråd med informantenes behov.

Har Hæren lagt til rette for at de nye målene i militær idrett og trening kan innfris?

Respondentene er godt fornøyd med sin didaktiske kompetanse, som betyr at de føler seg i stand til å legge til rette for faget gjennom planlegging. De gjør refleksjoner rundt hensikt og mål med faget. Ut fra dette legger de til rette for gjennomføringen av militær idrett og

trening. Det er i stor grad planlegging av faget som er informantenes oppgave, og på dette området opplever de å mestre.

Den faglige kompetansen oppleves derimot ikke som god nok til å undervise i KBE teorien. Denne teorien er heller ikke på et nivå som passer for soldatene. Informantene føler seg usikre på om de er oppdatert på treningsteori og er interessert i mer vitenskapelig forskning rundt hva som er god trening for soldater. Hæren bør derfor legge til rette for å øke kompetansen på dette området dersom målet om og "prestere når det gjelder" skal kunne innfris.

Hæren kan gjennom sin lederskapsfilosofi, oppdragsbasert ledelse, oppnå større forpliktelse dersom medarbeiderne inkluderes i planlegging på høyere nivå. Den normative og følelsesmessige forpliktelsen i faget er tilfeldig og i stor grad basert på den interessen man selv har for militær idrett og trening. Med normativ forpliktelse menes hvordan informantene forplikter seg til mål, intensjon og rammer. Følelsesmessig betyr at man har egen interesse av å løse oppgavene man har.

Forsvarets dokumenter er hjelpemidler som kan bidra til å nå de nye målene, men informantene kjenner ikke til innholdet i disse. Dette skyldes trolig utydelig fordeling av roller og ansvarsområder. Informantene vet i liten grad hva og hvem de skal forholde seg til i faget militær idrett og trening.

Det overordnede fokuset i oppgaven har vært ledelse av faget militær idrett og trening. Jeg har knyttet det opp mot Forsvarets ledelsesteori og tatt med meg begreper fra selvledelsesteorien som jeg mener er interessante. For å nå målene med MIT og samtidig imøtekomme respondentenes behov, er det nødvendig å lykkes med god målstyring, kompetanse og organisasjonsforpliktelse.

Kildeliste

- Allen, N. J & Meyer J.P (1990) The measurement and antecedents of affective continuance, and normative commitments to the organization, *Journal of Occupational Psychology* 63: 1-8.
- Bandura, A (1997): *Self-efficacy, The exercise of control*. Freeman. New York
- Berg, Morten Emil (2003): *Ledelse: Verktøy og virkemidler* (Universitetsforlaget, 2.utgave)
- Crandall, Doug (2007): Leadership Lessons from West Point. Hastings Greg (red.), *You must lead yourself first* (s 32-43), John Wiley & Sons, Inc. San Francisco
- Deci, E. L og R. M. Ryan (1985): *Intrinsic motivation*. Plenum Press. New York
- Engelsen, Britt Ulstrup (2006): *Kan læring planlegges*. Gyldendal Akademisk, Oslo
- Forsvarets høgskole (2006): *Strategisk plan for idrett og trening i forsvaret 2006-2010*. Norges idrettshøgskole/Forsvarets institutt.
- Forsvarets høgskole (2012 utkast): *Strategisk plan for idrett og trening i forsvaret 2012-2015*. Norges idrettshøgskole/Forsvarets institutt.
- Forsvarsstaben (2007): *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Gellerman, Saul W (1968): *Management by motivation*, Vail-Ballou Press, Inc. USA
- Generalinspektøren (2008): *Hærens utdanningsplan for emnet Kropp, bevegelse og energi*.
- Gilbert, Kathrine (2011): *Trenerrollen i Norsk Toppidrett*. Masteroppgave UiO.
- Heggdal, Wenche M (2010): *I hvilken grad gir deltakelse i 'Aktiv på Dagtid' en opplevelse av mestring og sosial fungering?* Masteroppgave HiM Hylland T.E, Gad Thomas, Øyvind Martinsen og Thompson Geir (red.) (2004): *Selvledelse*. Gyldendal akademisk, Oslo.
- Hæren (2010): *Hærens utdannings og treningsplan med vedlegg*. FOBID Hærens befalsskole (2010): *Fagplan for militær idrett og trening*. Rena
- Hærens styrker G7-Seksjonen (2008): *Kropp, bevegelse og energi implementering i Hæren*.
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Christoffersen, Line (2010): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.
- Neck, C.P. og C.C.Manz (1992): Thought self-leadership: The Influence of Self-Talk and Mental Imagery on Performance. *Journal of Organizational Behaviour* 13:681-699
- Nordhaug, Odd (1987): *Kompetanse, organisasjon og ledelse*. Tano A.S. Otta
- Säfvenbom, Reidar & Sookermany, Anders McD (2008): *Kropp, bevegelse og energi*. Universitetsforlaget
- Stenberg, John-Erik (1990): Resultatrettet ledelse: *Målstyring i teori og praksis*. (Bedriftsøkonomens Forlag 2. utgave) Oslo
- TfF gr 43 (1993): *Tjenestereglement for Forsvaret Gruppe 43*. Fysisk Fostring i Forsvaret. Oslo: Forsvarsdepartementet, 1. januar.
- TRADOK (2009): *Utdanningsprogram. Grunnleggende soldatutdanning – GSU 1 12 måneder førstegangstjeneste*. Rena

Vedlegg

- Vedlegg 1 Mail til informantene s. 35
- Vedlegg 2 Intervjuguide s. 36 - 38
- Vedlegg 3 Oppsummering av intervju s. 39 - 43
- Vedlegg 5 CD med oppgaven

Mail til informantene

Hei!

I forbindelse med min bachelor oppgave ved Krigsskolen trenger jeg 4 personer til intervju. I den sammenheng ønsker jeg å spørre om du kan ta deg tid til å stille for et intervju en av de første dagene.

Hensikten med oppgaven:

Hensikten med oppgaven er å se hva fagmyndigheten for idrett og trening i Forsvaret (NIH/F) har som målsettinger og om dette samsvarer med behovene slik de oppleves av troppsjefer og kompanisjefer i Hæren.

Jeg håper noe av det jeg finner kan være med å påvirke hvordan man legger til rette for at faget blir best mulig. Både fagmyndigheten ved NIH/F og ansvarlig for FYFO i Hæren har vist interesse for oppgaven.

Spørsmålene vil i hovedsak dreie seg om hvilke behov man har som avdelingsbefal for å gjøre faget best mulig.

Dersom du har mulighet for å stille ønsker jeg at du gir meg en tilbakemelding så raskt som mulig. Jeg vil deretter ta kontakt med deg på telefon for å lage avtale. Setter pris på om du har et tidspunkt klart. Intervjuet vil vare i inntil en time.

Med vennlig hilsen

Sjur Grindstuen

Vedlegg 2**Intervjuguide**

Dette er en intervjuguide for et semistrukturert intervju. I hovedsak er malen basert på Johannessen 2010 sitt forslag til utforming intervjumal.

Overordnet formål med intervjuet

1. Kartlegge avdelingsbefalets behov for å gjøre kvaliteten i militær idrett og trening optimalt.
2. Spørsmålene skal avklare i hvilken grad kulturen i Forsvaret og spesifikt innen MIT preges av selvledelse.
3. Informantene ble først sendt en mail, og deretter tatt forbindelse med over telefon for å avtale intervju. (se vedlegg)

Innledning / forhåndsarbeid:

- Presentasjon av forsker, om prosjektet og gjennomføringen av intervjuet.
- Gjennomgang av hvordan intervjuet dokumenteres og sikre tillatelse til at dataene kan brukes.
- Informere om at varigheten på intervjuet vil være inntil 1 time og kan avbrytes når informanten ber om dette. Informanten har mulighet til å høre gjennom intervjuet og eventuelt trekke deler eller hele intervjuet.

I intervjuet kommer jeg til å benytte terminologien fysisk fostring på den daglige fysiske treningen. Jeg vil presisere for informantene at fysisk fostring da innbefatter KBE.

Faktaspørsmål

Hvor mange år erfaring fra og med troppsjefnivå?

Hvor mange kontigenter i utenlandsoppdrag?

Har du erfaring som troppsjef og høyere både for vernepliktige og profesjonelle (herunder også befalsskole)?

Hva er din nåværende stilling?

Behov som må innfris for at avdelingsbefal skal lykkes med faget

Med den erfaring du har fra ulike avdelinger, hvordan er det normalt at planlegging og gjennomføring av fysisk fostring/KBE foregår?

Hvilke skriftlige dokumenter erfarer du at avdelinger / tropper forholder seg til i faget KBE/fyfo?

Formuler så klart du kan det du mener bør være hovedsatsingsområde i faget fysisk fostring?

- Hva mener du er de viktigste satsingsområdene for MIT?

Hvem sitt ansvar er det at treningen er god?

Hvem bør gjennomføre og planlegge treningen med tropper /avdelinger?

Organisasjonsforpliktelse

I hvilken grad føler du forpliktelse til å gjennomføre god trening?

Er du fornøyd med hvordan avdelingene du har vært del av har ivaretatt faget?

-Hvordan har du bidratt til dette? Har ditt bidrag vært viktig, og eventuelt på hvilken måte?

Forplikter Hæren/Forsvaret på noen måte?

Kompetanseopplevelse

Tidligere spørsmål belyser også kompetanseopplevelse. I denne delen vil jeg ha mulighet til å følge opp interessante funn.

Hvor har du fått din kompetanse fra?

Hvordan vurderer du din kompetanse på fagområdet?

På hvilken måte benytter du kompetansen hos andre i organisasjonen?

Kan du beskrive tiltak du mener hadde vært nyttige for deg eller andre for å øke kompetansen?

Hvordan sikrer du/dere effektiv planlegging, gjennomføring og evaluering av MIT?

Motivasjon

Ønsket er å se om informantene føler mestring og på den måten får motivasjon.

Har du følt ansvar for FYFO i de avdelingene du har vært i?

-Synes du ansvaret du hadde var interessant?

Hva gir deg motivasjon for å jobbe med dette faget? Eventuelt taper motivasjon?

Hvordan opplever du å beherske det som kreves av deg i MIT, i rollen som troppsjef/avdelingssjef?

-Hva legger du i å mestre, opplever du å mestre?

Kvaliteten på målstyringen

Hvem setter retningslinjene og målet med treningen?

Hvem planlegger og gjennomfører? Hvorfor er det slik?

Opplever du å være styrt i arbeidet med å sette mål for fyfo?

På hvilken måte?

Bidrar dine medarbeidere / soldater i å utforme trening og mål?

Hvem setter målene?

Opplever du målene som troppsjef/avdelingssjef må forholde seg til som gode og relevante?

Hvor fritt står du til å planlegge MIT/FYFO?

- Er det spesielle initiativ du har tatt som har gitt gode resultater?

- Er det rom for initiativ? (hvordan/hvorfor ikke?)

Oppsummering intervju

De intervjuede hadde fra 10 til 18 års erfaring. Alle hadde erfaring fra verneplikt og arbeid med vervede eller profesjonelle. De representerte et utvalg som hadde erfaring fra verneplikt til Bataljonsstaber, og alle hadde fra 1 til 3 kontigenter i internasjonale operasjoner.

Realiteten i avdelingene

På spørsmålet om hvordan normalt planleggingen og gjennomføringen av militær idrett og trening foregår gir de uttrykk for at det er tilfeldig, men at ansvaret er hos kompanisjef. Det er avsatt tid til fysisk fostring og planleggingen er opp til troppsjef, nestkommanderende og kompanisjef.

Rammer og skriftlige dokumenter respondentene forholder seg til er uklart. Det nevnes at Hærens utdanningsprogram (HUT) er en føring, det samme med KBE retningslinjene. Erfaringsmessig tilpasser avdelingene treningen til sine behov, og to av respondentene sier de ikke vet om noen skriftlige føringer for faget.

Som satsingsområde går det relativt klart frem at det de ønsker fysikk, spesielt utholdenhet og styrke. En respondent er også inne på skadeforebygging som satsingsområde. Det kommer også frem at kosthold, ernæring ikke føles som riktig satsingsområde så lenge soldatene har faste måltider i messen. For å tilfredsstille yrkets krav nevnes som vesentlig og imøtekomme de kravene vi møter ute i internasjonale operasjoner.

Det kommer frem at de som er intervjuet i varierende grad er tilfreds med hvordan avdelingene de har vært en del av har ivaretatt faget. De virker til å være mest fornøyd i de avdelinger som har egne idrettsoffiserer eller andre med spesiell kompetanse til å drifte militær idrett og trening. En respondent uttrykker et klart nei, på spørsmålet om han erfaringsmessig er fornøyd med måten faget er ivaretatt.

Informantene beskriver at det er store rom for initiativ og at dette er viktig for å gjøre faget bedre. De har alle også eksempler på initiativ de har tatt og som de er fornøyd med.

Forpliktelser til å gjennomføre god trening

Ansvar for at treningen er bra ligger hos kompanisjef, men det kommer også frem at det savnes en tydeligere styring ovenfra. Selve gjennomføringen og planleggingen er et samspill mellom troppsjef, nestkommanderende og kompanisjef. Det ønskes dedikerte idrettsoffiserer til å være med på dette, og i noen tilfeller har man utnyttet de ressursene man har i kompaniet i form av kompetanse hos menige eller lavere befal.

Informantene gir klart uttrykk for at de føler det som et ansvar og drive god trening. En av respondentene sier han er pålagt det i soldatutdanningen, mens de tre andre mer refererer til personlig drivkraft og deres oppfatning av viktigheten.

På spørsmålet om hvordan de har bidratt i faget sier informantene at de for det meste har bidratt med planlegging og tilrettelegging. I tillegg fremhever to av de som viktig at de selv har deltatt på selve treningen. På tilrettelegging går det igjen at de har hentet inn/ benyttet de som sitter med best forutsetning for å instruere/gjennomføre faget.

Opplevelsen av hvordan Hæren forplikter informantene varierer. Det nevnes at utdanningsplanene og de fysiske testene forplikter, men at de først og fremst føler forpliktelse gjennom egne oppfatninger av hva de skal oppnå. Her beskriver to av informantene at de føler de må gjøre soldaten i stand til å møte de krav han møter i yrket. Det kommer frem at selv om ikke dette er en direkte forpliktelse går det på offisersdannelsen. Frisvold hadde uttalt en form for forpliktelse, men det ble i følge en respondent bare med ord. Forsvaret oppleves som vinglete.

Kompetanse

Gjennom hele intervjuet kom informantene gjentatte ganger inn på begrepet kompetanse. I Forsvaret har de fått sin kompetanse gjennom A-kurs på befalsskolen og Krigsskolen. Etter dette forteller de at det har vært lite oppfriskning. A-kurs opplevdes som relevant og Krigsskolens utdanning i fyfo til en viss grad. I stor grad beskriver de å ha fått sin kompetanse fra det sivile. Gjennom trenerkurs og ved å ha vært aktive i idrett. To respondenter sier også at de prøver å holde seg oppdatert via litteratur. Erfaringen de opparbeider seg opplever de som viktig kompetanse.

Tre respondenter er tilfreds med sin kompetanse på fagområdet, en er meget tilfreds. De peker på egeninteresse og erfaring de har tilegnet seg som hovedgrunnen til dette. Det uttrykkes likevel ønsker for å bli bedre, blant annet ved å få tilgang til mer forskning. For eksempel å vite bedre hva som er effektiv trening for militære avdelinger og ikke.

De spurte bruker andre i organisasjonen på forskjellige måter. En respondent beskriver egentrening som en måte der soldaten kan bruke sin kompetanse. Det mest tydelige er at man knytter til seg eksterne ressurspersoner eller de fra idrettsseksjonen, det være seg idrettsoffiserer eller assistenter. Et annet eksempel er at de benytter personell i avdelingen med god kompetanse enten det er fra befalskorpset eller menige/vervede.

For å øke kompetansen foreslår samtlige å knytte idrettsoffiserer eller andre fagpersoner til kompaniet for å sikre at faget ivaretas best mulig. En respondent fremhever viktigheten av utdanning av kadettene ved Krigsskolen, at disse får en mappe med leksjoner som er kvalitetssikret av idrettsoffiserer. På den måten kan de bruke disse oppleggene når de kommer til avdeling. En av informantene forteller å ha sendt personell på kurs for å øke kompetansen.

For å evaluere faget er det først og fremst testingen som benyttes. En informant opplyser også om evaluering mellom ansatte og personellet. De beskriver litt ulikt hvordan de sikrer at planleggingen og gjennomføringen blir god. Blant annet nevnes det at de setter mål for avdelingen og deretter vurderes oppnåelsen av disse i evalueringen. Det å ha en plan for øktene nevnes også som virkemiddel, men jeg oppfatter at det er lite konkrete tiltak som er iverksatt for å sikre kvaliteten. En av de spurte foreslår at man kunne nyttet «after action review» som metode.

Motivasjon

Alle respondentene har følt ansvar for fyfo faget. Dette henger sammen med utdanningsansvaret og det de har erfart at det gjør noe med motivasjon og selvtillit i avdelingen. Jeg oppfatter også at de synes det er interessant, selv om en informant uttrykker at det ikke er mer interessant enn noe annet. Den samme informanten gir uttrykk for at det kunne vært mer interessant om faget hadde hatt en litt annen form. Interessen knytter respondentene også i stor grad opp mot nytten de ser av å være i god fysisk form.

Hva som motiverer respondentene i faget er i all hovedsak at de vil se at treningen gir resultater. De har sett hvor viktig dette er, og derfor er de motivert av å lage gode opplegg og gi personellet de beste forutsetningene. En respondent uttrykker motivasjon knyttet til eksemplets makt. Det fysiske nivået er veldig synlig for alle og det er en motivasjonsfaktor. En av de intervjuede finner også motivasjon i å bevise at de som kommer inn i førstegangs tjeneste i dag ikke er i dårligere form enn tidligere soldater har vært. Alle respondentene uttrykker at de har motivasjon for faget.

Generelt føler informantene at de behersker det som kreves av dem. En respondent i meget stor grad, mens de andre er litt mer forsiktige og peker på faktorer de er mindre sikre på. Det trekkes frem fra en at grenaderer stiller mer krav en vernepliktige og da blir man mer usikker på om man selv behersker og derav er det behov for å trekke inn mer kompetanse. Innenfor KBE gir en informant uttrykk for at nivået er så høyt at man faller av allerede ved innholdsfortegnelsen. Dette går også igjen i hvordan de opplever mestring. Det kommer frem at de opplever mestring i faget, med unntak av en respondent som ikke føler dette i forhold til KBE.

Målstyring

På spørsmål om hvem som legger mål og lager retningslinjer svarer to respondenter at de tar utgangspunkt i den grunnleggende soldatutdanningen (GSU), men at de står relativt fritt til å lage opplegget. De to andre respondentene sier at mål og retningslinjer legges på kompaninivå og lavere. En formidler at det aldri har kommet noen gode styringsdirektiver eller reglement. Det må være mer ledelse og styring for at det skal gå i orden sier to informanter. Høyere nivå blir ikke vurdert på fyfo og derfor faller dette nedover til andre. De opplever det som naturlig at det er slik som dette, selv om to etterspør den nevnte styring og ledelse.

Ingen av de spurte opplever å være styr på annet enn timetall. Mål og ambisjoner styrer avdelingen helt fritt og det blir ikke kontrollert.

Avdelingssjef setter målene og utover det er dette lite påvirket av andre. Personellet har liten til ingen innvirkning, bortsett fra et tilfelle der de evaluerer treningen og kan påvirke gjennom dette. Enkelttilfeller kan være unntak der en fra personellet har den beste kompetansen, da blir han tatt med på prosessen. Det var også forsøkt en metode der vernepliktige kunne påvirke målene sine, men det opplevdes ambisiøst, men eierforholdet og effekten ble god. I intervjuet oppfattet jeg at dette spørsmålet gjorde et visst inntrykk, og at det var en tanke som vakte interesse. En respondent uttrykte på spørsmålet om soldatene var med i utforming av mål: «Nei, i hvertfall ikke enda».

Respondentene opplever ikke målene de skal forholde seg til som gode og relevante. Dett kan også ha sammenheng med at de ikke kjenner til disse, eller at de ikke eksisterer. Noe som trolig henger sammen med at de føler de står delvis helt fritt til å utforme faget, sett bort fra timetall.

Forandringen med KBE

Avslutningsvis ble informantene spurt om de merket noe forskjell i faget i 2008 med dreiningen til KBE. Her svarte alle svært ulikt. En respondent hadde ikke merket noe forskjell. En annen hadde konstatert at det hadde kommet en endring, men at han da jobbet med grenaderer og det ikke hadde hatt noen innvirkning. De to siste hadde merket forskjellen i at det kom et element som krevde et visst antall timer. Jeg oppfatter at de var lite tilfreds med fagets innhold og relevans. En av disse forteller at i dag har de kuttet faget, mens den siste fremdeles forholder seg til KBE.